

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 44 (1986)

**Heft:** 1: Demain le Pacifique les chances de la Suisse

  

**Artikel:** Demain le Pacifique... : les chances de la Suisse : les actions suisses dans cette partie du monde

**Autor:** Barbey, Claude

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139416>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Demain le Pacifique...

## Les chances de la Suisse

### Les actions suisses dans cette partie du monde

Claude Barbey,  
*président du Conseil,*  
*Lacoray S.A.,*  
*Genève*

Je dois avouer que lorsque j'ai été approché par le Vorort, puis par la SIA, pour participer à la 24<sup>e</sup> Journée du Mont-Pèlerin, j'ai pensé que j'aurais affaire à des gens spécialisés dans le domaine industriel et technique. Or, je préside un groupe dont l'activité s'exerce essentiellement dans le domaine des biens de consommation et je me suis donc immédiatement mis à la recherche d'une autre personne qui aurait eu le double avantage d'être plus qualifiée dans le domaine qui nous intéresse ici.

Hélas! D'autres sociétés consultées et plus spécialisées sur le plan industriel ont dû décliner cette invitation. Il ne me restait donc qu'à m'exécuter, et je le fais finalement avec d'autant plus de plaisir que:

- Je parle au nom d'une des nombreuses «Trading Companies» suisses qui — on l'ignore peut-être — canalisent aujourd'hui plus de 25% des importations et des exportations suisses.
- Dans la région du Pacifique, le rôle des «Trading Companies» locales ou nationales est encore beaucoup plus important, qu'il s'agisse du Japon, de la Corée, de Taiwan ou de Hong-Kong.
- Le Pacifique en général et l'Extrême-Orient en particulier sont très près de mon cœur, tant sur le plan professionnel, puisque notre groupe, Liebermann Waelchli, est fortement implanté au Japon, à Hong-Kong, en Corée du Sud, à Taiwan, en Thaïlande, aux Philippines, à Singapour et en Malaisie, que sur le plan personnel, car j'ai toujours été fasciné par l'art et la culture de cette partie du monde et, enfin, sur le plan privé — puisque ma femme est née à Tokyo de mère japonaise.

Et, maintenant, venons-en au sujet lui-même, tout en avouant que ma contribution ne répondra que partiellement au thème choisi, puisqu'il se limitera à certains pays où notre groupe est opérationnel et que je connais donc bien, soit ceux que je viens de citer, plus naturellement la Chine.

Le thème de cette Journée, «Demain le Pacifique — Les chances de la Suisse», pourrait être trompeur. S'il est exact que cette partie du monde représente le potentiel d'avenir le plus important de ces vingt prochaines années, c'est loin d'être là une découverte pour la Suisse dont la présence est quasi permanente en Extrême-Orient et dans le Sud-Ouest asiatique depuis plus d'un siècle. Lorsqu'on sait l'importance que les habitants de cette partie du monde attachent à la tradition et à la fidélité, on ne doit jamais oublier que «les chances de la Suisse» doivent beaucoup à l'obstination, à l'esprit d'entreprise et au dynamisme des quelques milliers de Suisses qui, depuis une centaine d'années, ont fait connaître notre pays et la qualité de ses produits dans la région du Pacifique.

Ils voyaient juste puisque, aux dires de tous les experts, les économies de cette région devraient émerger comme l'un des facteurs dominants de l'économie mondiale du XXI<sup>e</sup> siècle. Accrochons donc nos ceintures, et allons faire un petit tour d'horizon dans quelques-uns de ces pays.

## 1. LE JAPON

A tout seigneur tout honneur, il est normal que nous commençons par ce géant, adulé par les uns et sévèrement critiqué par les autres.

Lors d'une récente réunion de la Chambre de commerce bâloise, l'ambassadeur de Suisse à Tokyo déclarait qu'il était important que la Suisse respecte certaines exigences légitimes du Japon et ne se joigne pas — je cite — «aux jérémiades et au vacarme» des pays de la CEE. Il aurait pu, d'ailleurs, ajouter les Etats-Unis. S'il est vrai que le Japon désire poursuivre son intégration dans le système économique occidental, il doit faire le plus grand pas. Néanmoins, il serait temps de corriger l'impression si répandue que le Japon ferme ses portes aux produits étrangers. J'aborde là un sujet qui ne m'est pas totalement étranger puisque notre groupe emploie au Japon, depuis de nombreuses années, plusieurs centaines de personnes, presque toutes occupées à l'importation, à la distribution, au marketing et à la fabrication sous licence de produits européens et suisses dans de nombreux cas. Or, nous ne sommes pas une exception et de nombreuses sociétés suisses et étrangères exercent la même activité dans les domaines les plus différents qui vont du textile aux machines en passant par les produits alimentaires, les produits chimiques et pharmaceutiques, l'horlogerie, les produits de marques ou de luxe et j'en oublie certainement.

Sans vouloir manquer de modestie, il faut bien reconnaître que la présence de la Suisse au Japon ne passe pas inaperçue. Voici quelques exemples pris au hasard :

- Dans le domaine de l'importation de machines-outils, la Suisse venait, en 1984, au premier rang, avec 32% des importations, contre 20% à l'Allemagne et 15% aux Etats-Unis.
- Pour les machines-textiles, la Suisse venait au 2<sup>e</sup> rang, avec 23% des importations, l'Allemagne était 1<sup>re</sup> avec 34% et l'Italie 3<sup>e</sup> avec 10%.
- Lorsqu'un industriel japonais parle de balances de précision, un nom lui vient immédiatement à l'esprit : Mettler (Greifensee/ZH). Cela est le résultat combiné d'une qualité de très haut niveau, de modèles toujours à la pointe du progrès et d'une excellente distribution locale.
- Tableau très réjouissant pour les textiles suisses de qualité, les exportations en provenance de Suisse s'élèvent à 75 millions de francs suisses, alors que les importations en provenance du Japon n'atteignent que 56 millions de francs suisses. Cette situation n'est d'ailleurs pas spéciale à la Suisse : le Japon importe aujourd'hui, en textiles, plusieurs centaines de millions de dollars de plus qu'il n'en exporte.
- Du côté de Bâle, les trois grandes firmes chimiques occupent une position de choix et fabriquent d'ailleurs localement certains de leurs produits. Même succès pour des firmes telles que Firmenich et Givaudan qui, comme les chimiques, ont leurs propres filiales au Japon.

- Horlogerie: que dire du succès ininterrompu et spectaculaire de Rolex auprès des Japonais et du «malheur» que la «Swatch» se prépare à faire dans cette partie du monde?
- Alimentation: Raconter l'histoire de Nestlé au Japon, c'est raconter l'un des succès les plus spectaculaires qu'aucune entreprise étrangère n'ait jamais enregistré dans ce pays, aidé, il est vrai, par une implantation industrielle d'avant-guerre qui serait probablement plus difficile aujourd'hui.
- Citons encore le tourisme, puisque on sait que chaque sondage d'opinion révèle que la Suisse vient en tête des préférences des Japonais lorsqu'il s'agit d'énumérer les pays dans lesquels ils aiment ou aimeraient se rendre comme touristes.

Est-ce à dire que les Suisses sont plus intelligents que les autres? Certes non! La vérité est que le marché japonais n'est pas fermé, mais curieusement opaque et que de nombreuses entreprises suisses ont eu et ont encore le mérite de s'adapter aux conditions locales plutôt que — comme certaines entreprises américaines ou européennes — de vouloir imposer leurs systèmes de marketing et de distribution, qui souvent ne cadrent tout simplement pas, ni avec le système compliqué de distribution en vigueur au Japon, ni avec les goûts très spéciaux des Japonais.

Une implantation réussie au Japon nécessite des trésors de patience. Ceux qui ne sont pas prêts à perdre beaucoup de temps font mieux de choisir un autre continent. Il faut aussi une sérieuse maîtrise de soi pour masquer les surprises que l'on enregistre jour après jour. Je ne citerai qu'une petite anecdote qui me semble typique de raisonnements souvent très différents des nôtres:

«J'étais invité à dîner, il y a une dizaine d'années, par l'ancien président de notre société, en compagnie de quelques amis suisses. Après un excellent repas à base de poissons crus, dans un petit restaurant typique de Tokyo, notre hôte nous invite à terminer la soirée dans l'un des clubs du centre de la ville. Nous découvrons que ce club a été repris récemment par une patronne — une «mamasan» — que plusieurs d'entre nous connaissent bien et qui nous reçoit avec la plus grande gentillesse dans son local déjà bondé. Nous sommes une dizaine, mais on finit par nous trouver une bonne table et tout se déroule alors selon le rite consacré: deux bouteilles de whisky Suntory sur la table, arrivée d'une brigade de charmantes hôtesses qui s'agglutinent autour de nous, plaisanteries habituelles, jeux de société et rires cristallins, d'autant plus appréciés qu'aucune d'entre elles ne parle un mot d'anglais. Deux heures plus tard — c'est l'heure de fermeture — nous quittons l'établissement et, à son heureuse surprise, notre hôte reçoit et paie une facture d'une incroyable modestie dans un pays connu pour le prix exorbitant des sorties de ce genre.

Fort de cette heureuse expérience, et devant à mon tour inviter d'autres amis le lendemain soir, je décide de les emmener dans le même club. La «mamasan» nous reçoit avec d'autant plus de plaisir et de gentillesse que, ce soir-là, son local est vide. Nous sommes deux de moins que la veille. Nous retrouvons la même table, les deux mêmes bouteilles de whisky, les mêmes charmantes hôtesses qui consomment à peu près le même nombre de jus d'orange et, comme la veille, nous repartons de très bonne humeur, deux heures plus tard. Bonne humeur très courte en ce qui me concerne, car la note que je reçois est quatre fois plus élevée que celle d'hier. Je paie dignement et sans sourciller, mais au moment du départ et des dernières courbettes, je ne peux m'empêcher de prendre à part la «mamasan» et de lui

exprimer ma surprise. Or, la mienne n'est rien à côté de la sienne : elle me regarde longuement d'un œil triste avant de me dire à peu près ce qui suit :

«Barbey-San», je dois avouer que je suis très déçue; il n'y a décidément que des étrangers pour raisonner aussi curieusement ! N'as-tu pas remarqué que, hier soir, le club était plein et que ce soir il était vide. Et pourtant mes frais généraux — loyer, électricité, serveuses, hôtes, taxes municipales — sont les mêmes. Ces frais généraux, je ne peux les payer qu'avec la recette de la soirée et, ce soir, «Barbey-San», tu es ma seule recette. Ne peux-tu pas comprendre des choses aussi élémentaires?»

Dans un tel cas, ou bien on quitte l'établissement en claquant la porte et en déclarant à qui veut l'entendre que les Japonais sont, une fois de plus, des gens impossibles et incompréhensibles, ou alors on s'excuse poliment d'être aussi primitif dans ses réactions; on prend la chose avec philosophie et surtout cela est capital — on ne manifeste ni colère, ni impatience.

Eh bien ! en affaires, c'est exactement la même chose. D'un côté, les étrangers qu'exaspèrent les lenteurs, les sourires, les méthodes de travail, les complications tant dans la distribution que dans les procédures. Pour ceux-là, le marché japonais est impénétrable. De l'autre, ceux qui s'énervent peut-être tout autant, mais qui n'en laissent rien voir, qui cherchent à s'adapter et à mieux comprendre. Pour eux — et les Suisses font plutôt partie de la deuxième catégorie — le marché est rarement fermé mais souvent opaque et, en définitive, mieux vaut s'acheter des lunettes pour y voir clair que de se fâcher et se lamenter.

On parle beaucoup de la transformation radicale du Japonais ces dernières vingt années. Certes, il n'y a aucun rapport entre le Japon de 1950 et celui de 1980; mais il faut être très prudent dans ces affirmations, car le bouleversement et la dislocation de la société japonaise, c'est un peu comme l'histoire des tremblements de terre: la surface craquèle mais la vie continue. En fait, comme le relevait *L'Expansion*, dans un numéro spécial consacré au Japon, on rencontre aujourd'hui quatre générations de Japonais :

- Les plus âgés — 60 ans et plus — parmi lesquels se retrouvent les personnes occupant aujourd'hui des postes importants dans les entreprises et dans les administrations. Cette génération a toujours vécu dans l'esprit du sacrifice envers le pays et envers l'entreprise.
- Les Japonais dans la quarantaine — produits du «baby-boom» de l'après-guerre — assez semblables aux premiers, mais qui ont perdu une bonne partie de leur piété.
- Les plus jeunes — produits des années soixante — apolitiques, relativement aisés — nettement plus «petits bourgeois», et qui ne s'embarrassent guère d'idéologie.
- Les derniers arrivés: tous ces enfants de 10 à 18 ans qui, à nouveau, aiment se laisser prendre en charge et, ô surprise ! marquent un net retour au conformisme et à la loyauté à l'égard de valeurs que l'on croyait être en déclin. Bref, des millions d'enfants à nouveau «propres en ordre» comme on dirait sarcastiquement chez nous, mais qui au Japon personnalisent ce *principe d'harmonie* qui répond si profondément aux aspirations secrètes de la grande majorité du peuple japonais.

Ce côté «propre en ordre» est d'ailleurs ce qui inspire confiance aux Japonais lorsqu'ils parlent de la Suisse. Certaines nations, telles la France ou l'Italie, les fascinent mais pas toujours pour les raisons que désireraient ces pays. Pour un Japonais, la France du cham-

pagne, de la mode et des châteaux de la Loire, passe encore — même si cela semble injuste — avant la France industrielle de Thompson, de Renault et même de l'Airbus. L'Italie, c'est plus l'opéra, la pizza et le soleil de la Méditerranée, qu'Olivetti ou Fiat. L'Allemagne est probablement le pays avec lequel le Japon a le plus d'atomes crochus : on l'admire, on le respecte, on traite avec lui et on lui fait confiance, mais on se rappelle parfois — avec un soupçon de gêne — qu'on était du même côté — le mauvais — il y a quarante ans. Les Etats-Unis, c'est naturellement un cas à part : on a besoin quotidiennement de la plus grande puissance du monde, que cela soit sur le plan économique et politique ou même comme «parapluie militaire». On réalise aussi que tout l'Ouest des Etats-Unis fait partie — et combien — de cette zone du Pacifique d'une importance capitale pour le Japon de l'an 2000. Et, de ce côté-là, la stabilité politique des gouvernements japonais qui se sont succédés depuis la fin de la guerre est quelque chose de très remarquable. Il faut le dire et le redire : jamais le Japon ne serait ce qu'il est aujourd'hui sans cette stabilité gouvernementale.

Et comment se profile la Suisse dans ce rapide panorama ? La Suisse, c'est naturellement le pays du fromage, de Heidi, du chocolat et du Cervin, mais c'est nettement plus que cela et nous avons la chance que les Japonais retrouvent en nous certaines des qualités qui leur sont chères et croient — je dis bien croient — trouver en nous certaines de celles qui leur font parfois défaut. Dans la première catégorie : notre approche pragmatique des problèmes, notre absence de tout passé colonial, un certain sérieux et un goût non seulement pour le travail mais aussi pour le travail bien fait.

Dans la deuxième catégorie : notre neutralité, une certaine facilité pour les langues, un rythme de vie moins trépidant, le sens de l'humour vaudois ou bâlois, eux qui en ont si peu. Enfin — et cela joue un grand rôle dans ce Japon où Rousseau et Pestalozzi sont si connus : un système d'éducation plus «relax», tant il est vrai que l'école est un des graves problèmes du Japon.

Pour de nombreuses raisons : absence d'alphabet, complications de la langue, nombre énorme d'écoliers, concurrence acharnée et sans pitié pour accéder à un niveau d'études permettant d'envisager des promotions dans la vie professionnelle, l'éducation scolaire et universitaire japonaise tourne par moments aux travaux forcés, à tel point que dans certaines facultés — et je pense par exemple à la médecine — on enseigne plus la façon de passer des examens que la médecine elle-même.

De son côté, le Japonais a une approche pragmatique des problèmes encore plus prononcée que chez nous. En Europe, quand quelque chose ne va pas on s'efforce, tout d'abord, de trouver des responsables : c'est la faute des écologistes ; du gouvernement ; des syndicats ; du dollar et naturellement, en Suisse, c'est souvent... la faute de Furgler ! Au Japon, et en général en Extrême-Orient, on n'en pense peut-être pas moins, mais on n'en parle guère et on agit plus. C'est là l'un des aspects les plus fascinants de cette partie du monde : d'un côté, japonais, le dynamisme de l'action pour faire face aux coups durs ou aux situations nouvelles ; de l'autre, européen, le mur des lamentations et des récriminations avant de se décider à passer à l'action. Je ne citerai qu'un exemple de telles attitudes :

Depuis plusieurs années, on parle dans les milieux automobiles des nouvelles prescriptions que le Conseil fédéral s'apprête à prendre pour réduire la pollution : catalyseur, etc. Depuis lors, une partie des constructeurs européens consacre son temps et ses ressources à déclencher des campagnes de protestations par le canal de leurs importateurs suisses, du

Touring-Club, de l'Automobile-Club, et de bien d'autres encore. Que fait le Japon pendant ce temps ? Il vaut la peine de relire l'annonce de Honda, parue *le lendemain* du jour où le Conseil fédéral fixait la date définitive de l'introduction de ces nouvelles mesures : une page entière dans tous nos quotidiens pour informer la clientèle suisse que «dès aujourd'hui, plus de la moitié des modèles Honda est livrable avec catalyseur et répond donc déjà aux nouvelles normes imposées par le Conseil fédéral». Voilà un exemple tout craché du Japon : pas de grands discours, mais se mettre immédiatement au travail pour être prêt le jour venu.

On nous demande parfois quels sont, au Japon, les secteurs d'activité les plus prometteurs de ces vingt prochaines années ? La réponse n'est pas facile, mais une chose est certaine : il est un domaine où le Japon est resté extraordinairement en retard, c'est celui qui touche à l'habitation et au logement. Je ne parle pas des maisons japonaises traditionnelles en bois, mais des centaines de milliers de petits logements modernes — appartements en particulier — construits depuis la fin de la guerre et qui ressemblent plus à des cages à lapin qu'à des logements dignes de ce nom. Il ne fait pas l'ombre d'un doute qu'un jour viendra où le Japonais moyen se décidera à être plus exigeant, à dépenser plus d'argent pour cet aspect de la qualité de la vie, et, ce jour-là, des possibilités intéressantes s'ouvriront à toutes les entreprises qui, sous une forme ou sous une autre, sont concernées par le logement, qu'il s'agisse du mobilier, du tapis, des tissus d'ameublement, de tout ce qui touche à l'éclairage, aux arts ménagers, aux nouveaux matériaux de construction, aux techniques nouvelles, à l'architecture, à la décoration intérieure, etc. ; de nombreuses entreprises suisses ont une carte à jouer dans ce boom d'un logement de meilleure qualité, boom qui m'apparaît être une certitude.

## 2. LA CORÉE DU SUD

Changement de décor complet dans un pays qui, depuis plus de vingt ans, vit dans une atmosphère d'état de siège et de dictature et dont la croissance économique a été menée au pas de charge par des gens qui sont aussi durs avec eux-mêmes qu'ils le sont avec les autres, créant dans tout le pays une atmosphère complètement différente de celle que l'on trouve au Japon.

Nos échanges commerciaux avec ce pays sont relativement modestes, avec des exportations, au départ de la Suisse, de 205 millions de francs suisses en 1984 pour des importations de 210 millions de francs suisses, soit un total plus ou moins identique à celui de notre commerce avec Taiwan et cela malgré une population deux fois supérieure (42 millions d'habitants en Corée et 19 millions à Taiwan).

L'importation de produits étrangers rencontre une résistance sérieuse, et cela tout particulièrement dans le domaine des biens de consommation. Officiellement, le gouvernement encourage et préconise une grande ouverture du marché. Selon les déclarations officielles, il semble que la liste des produits pouvant être importés sans approbation, qui s'élève aujourd'hui à 9%, devrait passer à 95% en 1990. Tout cela est très théorique, car dans la pratique les sociétés étrangères opérant en Corée du Sud — Suisses y compris — constatent que :

- Au-delà de ces pieuses déclarations d'intention, le même gouvernement fait clairement comprendre qu'être patriote, c'est «acheter coréen».

- Les formalités d'importation sont remarquablement longues et compliquées.
- Des licences d'importation doivent être obtenues pour de nombreux produits soi-disant libérés — et cela sous prétexte de tenir à jour les statistiques.
- L'importation de plusieurs produits soi-disant «libérés» nécessite l'approbation des associations professionnelles locales. On voit tout de suite ce que cela peut donner!
- Enfin, il y a des droits de douane exorbitants, qui varient entre 30 et 100%.

Cela dit, la Corée est, par son dynamisme et son acharnement à la croissance, un marché qui continuera à jouer un rôle relativement important dans cette partie du monde et la Suisse ne peut pas l'ignorer. Les chances d'exportations suisses les plus réelles sont celles de l'industrie des machines, des équipements industriels et des produits chimiques et pharmaceutiques. Du côté des biens de consommation — et malgré les promesses officielles — les possibilités restent encore relativement limitées et je ne pense pas que la situation puisse s'améliorer rapidement, du fait de la dégradation de la balance commerciale du pays. A cela s'ajoutent, pour les sociétés suisses opérant en Corée du Sud, un certain nombre d'autres complications, telles que:

- La difficulté de trouver des «expatriés» suisses prêts à rester en Corée plus de trois ou quatre ans.
- La difficulté, pour une société étrangère, de trouver de bons cadres coréens, ceux-ci étant, par nature, très nationalistes et préférant travailler pour des sociétés locales.
- Enfin, il faut faire face à une grande corruption à tous les niveaux; je m'empresse d'ajouter que ce n'est pas là une exclusivité strictement coréenne.

Comment conclure avant de quitter ce pays? Un pays fascinant dont le dynamisme effréné inquiète même les Japonais; une dictature impitoyable mais — de l'ouvrier au chef d'entreprise en passant par l'étudiant et le paysan — un dénominateur commun — peut-être le seul: la volonté de se défendre contre toute attaque de la Corée du Nord. Quelques signes laissent penser que ce conflit pourrait, à plus long terme, trouver une solution, laquelle d'ailleurs, profiterait plus à la Corée du Nord, dont le niveau de vie est désespérément bas par rapport à celui du Sud.

### 3. TAIWAN

C'est un pays dont on parle beaucoup: sera-t-il un jour rattaché à la Chine continentale? Pour le moment, la réponse est claire et nette: Elle est non. On y verra peut-être plus clair lorsque se posera la question de la succession du président actuel — le fils du maréchal Tchang Kai-chek — lui-même âgé et malade. Le fait est que, malgré l'absence de représentation diplomatique officielle, la Suisse est très active sur ce marché relativement petit puisque sa population est inférieure à 20 millions. La Suisse a installé à Taipei, avec la bénédiction inofficielle de l'OSEC, une représentation commerciale à caractère privé «Le Trade Office of Swiss Industries», qui peut rendre les plus grands services aux entreprises suisses connaissant mal ce marché.

Lorsqu'on parle de Taiwan, il ne faut pas oublier ce que disait M. Matsushita lui-même à d'autres hommes d'affaires japonais et cela il y a trois ou quatre ans environ: «N'oubliez pas, messieurs, que pendant longtemps encore, nous ferons du chiffre d'affaires avec la Chine et du

bénéfice avec Taiwan.» La situation a probablement changé avec la Chine depuis peu, mais cette constatation reste valable pour Taiwan.

A noter encore que 45 % des exportations de Taiwan se font vers les Etats-Unis et qu'on assiste à une véritable reconversion de l'industrie locale en direction de produits à valeur ajoutée supérieure et exigeant une plus haute technologie. Preuve de ce changement : le textile n'occupe plus la première place dans la liste des produits fabriqués à Taiwan ; il a été supplanté par l'électronique.

Les exportations de la Suisse vers ce pays se sont élevées, en 1984, à 260 millions de francs suisses, soit un bilan positif de 30 millions de francs suisses. Le changement le plus spectaculaire intervenu à Taiwan, ces dernières années, est la reprise d'échanges commerciaux avec la Chine, la plupart des transactions s'effectuant par le canal de sociétés installées à Hong-Kong, mais avec l'accord tacite des Chinois. C'est ainsi que la Chine est devenue l'un des acheteurs les plus importants de fibres textiles synthétiques taiwanaises, polyester en particulier. Qui aurait pu le prévoir il y a dix ans ? De 1958 à 1982, je me suis rendu au moins vingt fois en Chine en prenant la précaution de changer de passeport auprès du consulat suisse de Hong-Kong, afin d'éviter d'avoir à montrer un visa «Taiwan» à la frontière chinoise. Notre groupe a publié, il y a dix ans, une brochure sur nos diverses activités. Brochure dans laquelle nous avons soigneusement évité de mentionner le nom de notre société à Taipei, par souci de ne pas indisposer les Chinois si cette brochure tombait entre leurs mains. Aujourd'hui, tout cela est oublié et terminé... Pour l'instant tout au moins ! Lors d'une visite dans la province du Szechouan avec une délégation officielle suisse, le directeur d'une des corporations chinoises m'a félicité de l'aide que nous apportions, par le canal de notre société de Taipei, aux camarades taiwanais, exposés à la solitude et aux difficultés.

Certes, la situation dans ce pays est loin d'être idyllique. Les différences et distorsions entre les couches sociales de la population sont énormes. La cohabitation des Taiwanais et des Chinois — la plupart d'origine de Shanghai — pose certains problèmes. Taiwan est le champion des contrefaçons, avec un manque évident de sévérité des autorités locales, et cela malgré des déclarations d'intention répétées, mais qui restent souvent lettre morte. Les exportations taiwanaises sont, pour la plupart, soumises à des restrictions d'autant plus sévères que les relations diplomatiques n'existent pas. Les importations de biens de consommation sont encore difficiles parce que sujettes à des droits de douane très élevés, qui encouragent la contrebande. C'est donc de nouveau dans le domaine des machines et des équipements industriels que les exportations vers Taiwan sont les plus importantes et il faut reconnaître que la Suisse ne se débrouille pas trop mal avec, en 1984, un total d'exportations de 260 millions de francs suisses.

Une chose est certaine : le fait, pour un industriel suisse, de commercer avec Taiwan, n'est plus un obstacle dans ses relations avec la Chine et c'est là le changement le plus spectaculaire de ces cinq dernières années. Actuellement, rien ne laisse prévoir un changement d'attitude ni de la Chine, ni de Taiwan.

#### 4. SINGAPOUR

Le paysage n'est plus celui de 1980. Le pays traverse une crise sévère, tout particulièrement dans le domaine immobilier. Les bureaux vides sont innombrables ; le taux d'occu-

pation des hôtels est mauvais et aggravé par l'ouverture de nouveaux complexes dont la construction avait été décidée pendant les années de grand boom. A l'exception du secteur bancaire, l'activité économique est fortement ralentie et rien ne laisse espérer une reprise rapide. Les raisons sont connues :

- Une main-d'œuvre chère par rapport aux pays voisins.
- La crise grave sévissant en Indonésie, principal partenaire économique de Singapour.
- Une fiscalité exagérée.
- Et surtout, l'accord signé récemment entre la Chine et le Gouvernement britannique qui réduit à peu de chose les chances de voir Singapour supplanter Hong-Kong dans cette partie du monde. La reprise récente des affaires et du tourisme à Hong-Kong a clairement démontré que cette ville reste et restera pour longtemps la grande porte d'entrée et de sortie du continent chinois.

Connaissant le dynamisme et le sérieux des Chinois de Singapour, il est probable que les choses n'en resteront pas là et que ce territoire retrouvera, un jour, son dynamisme et sa croissance. Beaucoup dépend de l'Indonésie et du développement de la Malaisie. Singapour demeure pour la Suisse un partenaire important avec, en 1984, des exportations de produits suisses approchant les 600 millions de francs suisses. Mais il est à craindre que, dans le domaine horloger en particulier, les statistiques de 1985 et 1986 révèlent une sérieuse dégradation de la situation ; la seule chose que l'on puisse faire est de ne pas abandonner ce marché et d'attendre des jours meilleurs.

## 5. LA THAÏLANDE

Ici, le bilan des échanges commerciaux est positif et favorable à la Suisse. De nombreuses entreprises suisses se sont implantées dans ce pays depuis longtemps et témoignent d'une remarquable vitalité. La vie économique est malheureusement hypothéquée par une situation politique peu stable et par un conflit au Cambodge, dont on ne voit pas la solution. Ce dernier vaut à la Thaïlande un afflux énorme de réfugiés qui contribuent à l'instabilité du pays et constituent une charge financière très lourde. Un apaisement des tensions à la frontière du Cambodge permettrait de faire redémarrer l'économie de la Thaïlande, qui reste un pays où la Suisse bénéficie d'un très grand «goodwill».

## 6. HONG-KONG

Le titre de ce chapitre pourrait s'intituler «La croissance... c'est reparti.» L'accord historique signé par la Grande-Bretagne avec Pékin, le 26 septembre 1984, a permis à Hong-Kong de reprendre ses esprits tout en remettant son économie sur les rails. Le meilleur accord possible, disent les Anglais, et ils n'ont probablement pas tort car, en fait, l'avenir de Hong-Kong ne dépend pas tellement des accords qu'auraient pu signer ou ne pas signer les Britanniques, mais bien et presque exclusivement du genre de régime qui gouvernera la Chine en 1997.

Les règles du jeu sont désormais connues: en 1997, l'ancienne «Colonie» et les «Nouveaux Territoires» deviendront une «zone administrative spéciale», Pékin ne s'occupant directement que de la diplomatie et de la défense. En principe, le fonctionnement libéral de l'économie ne sera pas remis en cause. Hong-Kong subsisterait en tant que port autonome, avec son propre régime douanier et ses propres marchés des changes et des valeurs.

Les optimistes rappellent que les autorités chinoises ont officiellement déclaré, en parlant de la Chine et de Hong-Kong après 1997: «Un pays, deux systèmes.» Ils se sont, par là même, engagés à maintenir un régime capitaliste pendant cinquante ans, soit jusqu'en 2047. Le temps de voir venir! Ces optimistes soulignent que ce n'est pas là un cadeau des Chinois, mais une simple confirmation de leur pragmatisme puisque, aujourd'hui déjà, un quart des exportations de la Chine et un tiers de ses rentrées de devises étrangères passent ou transitent par Hong-Kong.

Les moins optimistes pensent que la mise en place du nouveau statut ne se fera pas sans difficultés et relèvent, non sans pertinence, que si la Chine a déjà beaucoup de peine à appliquer à elle-même un seul système de manière cohérente et durable, on se demande comment elle arrivera jamais à en appliquer deux. «Perhaps, Perhaps, Perhaps» — trois fois peut-être — tel était d'ailleurs le titre de l'article important que consacrait l'*Economist* de Londres à ce problème, en mai 1985.

Dans ce contexte plutôt teinté d'optimisme, on reparle de grands projets locaux: construction d'un deuxième tunnel sous-marin reliant l'île aux nouveaux territoires — un nouveau centre d'exposition — le siège de la Bank of China qui devrait dépasser en dimensions celui de la Hong-Kong Shanghai Bank, sur le point d'être terminé — un réseau de métro amélioré et naturellement les possibilités d'affaires avec la Chine, qui se multiplient.

Hélas, dans tout ce bouillonnement économique, les firmes européennes ne brillent guère: la grande majorité des entreprises industrielles de la Colonie et des Nouveaux Territoires sont financées et dirigées localement; les étrangères sont surtout américaines (54% des implantations étrangères en 1984) et japonaises (21%), la puissance coloniale régnante — la Grande-Bretagne — ne venant qu'en troisième position avec un modeste 7%. Dans ce contexte, la Suisse ne fait pas mauvais visage, avec des investissements correspondant à près de 3% du total et une balance commerciale qui lui est très favorable, puisque les exportations suisses s'élevaient, en 1984, à 930 millions de francs suisses contre 775 millions d'importations.

Hong-Kong est donc indiscutablement de nouveau à la mode et reste pour de nombreuses entreprises suisses — la nôtre en tous les cas — le moyen le plus économique et le plus efficace d'attaquer le marché chinois.

Les articles suisses vendus à Hong-Kong sont en grande partie des articles de marque et de haute qualité, ce qui ne veut pas toujours dire «chers». Exemple: le succès ahurissant du «Sugus». Si, aux Etats-Unis, vous voyez un gosse mastiquer, c'est probablement du «chewing gum»; si, à Hong-Kong, vous voyez un écolier mastiquer, c'est encore plus probablement un «Sugus». Les articles suisses sont destinés, en partie, à une population locale qui ne fait qu'augmenter (plus de 5 millions à l'heure actuelle), mais surtout à la horde des touristes — Japonais en tête — qui envahissent l'invraisemblable fourmillière de magasins et de boutiques que l'on trouve à Hong-Kong (au total près de 47 000). L'importation s'effectue sans

aucune difficulté et on a l'embarras du choix lorsqu'il s'agit de sélectionner un importateur/distributeur. Entre deux pays qui se sont faits les champions du libre échange et du libéralisme économique, l'entente est facile et naturelle.

Le succès des articles suisses est d'autant plus spectaculaire que la plupart d'entre eux se vendent à des prix sensiblement inférieurs à ceux pratiqués dans les pays voisins — Japon tout particulièrement. Le touriste japonais est bien organisé; il fait sa liste d'achats avant de partir et il sait dans quel magasin de Hong-Kong il doit se rendre; il a dans la main la liste détaillée des prix pratiqués à Tokyo pour pouvoir les comparer à ceux pratiqués à Hong-Kong. Il discute rarement les prix et n'a d'ailleurs guère de raison de le faire, car la plupart des détaillants de Hong-Kong travaillent avec des marges tellement réduites que même Denner et la Migros n'y comprendraient plus rien. C'est dire que, dans le domaine des biens de consommation, l'article suisse de qualité trouve depuis des années un débouché important qui ne fera que se développer, car, avec l'explosion chinoise, des dizaines et des dizaines de milliers d'hommes d'affaires et de touristes étrangers se rendront en Chine — peut-être directement — mais en ressortant du pays via Hong-Kong ou vice versa.

## 7. LA CHINE

«Il y a dans notre pays un égalitarisme exagéré dans la distribution des revenus. La récompense de l'entreprise et de l'ouvrier n'est plus en fonction de leurs performances. La centralisation est un cercle vicieux. Plus les structures sont centralisées, plus elles deviennent rigides. Plus elles sont rigides, plus elles contribuent à rendre les gens paresseux. Plus ils sont paresseux, plus ils s'appauvrissent. Et plus les gens sont pauvres, plus il est tentant de renforcer la centralisation. Notre politique est de laisser certaines personnes et certaines régions s'enrichir avant les autres. Cette politique servira d'exemple pour récompenser les diligents et punir les paresseux. Elle encouragera un grand nombre de personnes à rejoindre les rangs des vrais travailleurs en contribuant, par leur prospérité personnelle, à la prospérité commune.»

Ce n'est pas le président Reagan ou Mme Thatcher qui prononce ces paroles; c'est M. Huan Xian, fonctionnaire important du Gouvernement chinois qui, en mai 1985, s'adressait, à Pékin, à un auditoire largement composé d'hommes d'affaires et de banquiers étrangers. Je ne pense pas qu'il soit possible de commenter plus clairement les changements dramatiques intervenus en Chine, depuis quelques années, et les possibilités qu'ils offrent aux industries et aux investissements étrangers.

Pour l'instant, la part de la Suisse dans le gâteau chinois reste très modeste. Ce qui est vrai pour la Suisse l'est aussi pour l'Europe. Sur le plan des échanges commerciaux, la part de l'Europe ne représentait, en 1984, que 10% du commerce de la Chine avec l'étranger, contre 26% pour le Japon, 19% pour Hong-Kong et Macao et 12% pour les Etats-Unis. La comparaison n'était guère meilleure en matière d'investissements directs en Chine. A fin 1984, les investissements cumulés des dix pays du Marché commun ne s'élevaient qu'à 800 millions de dollars — y compris un peu plus de trente accords de «joint ventures», comparé à un total cumulé d'investissements étrangers en Chine de 4 milliards de dollars et de plus de 900 «joint ventures» de toutes sortes.

Je suis souvent frappé par l'atmosphère de sinistrose qui frappe certains milieux suisses, et que nos médias commentent avec tant de complaisance: notre retard technologique serait inquiétant; nombre de nos entreprises sont dirigées par des retardataires; nos méthodes et nos coûts de fabrication ne nous rendent plus compétitifs; le Suisse perd son côté «entrepreneur» et ferait de plus en plus appel à l'Etat lorsque cela lui rend service, pour ne citer que les lamentations les plus courantes.

Je constate cependant que, retardataire ou pas:

- La Suisse est présente à l'étranger, bien au-delà de ce que devraient normalement justifier sa superficie, sa population et sa capacité industrielle.
- Dans la zone du Pacifique, en tous les cas, cette présence ne cesse de se manifester et de se développer, dans les secteurs qui font la force de l'industrie suisse.
- Si certaines grandes firmes ont des problèmes de restructuration, il existe des centaines de petites et moyennes entreprises qui développent des produits nouveaux, auxquels l'étranger s'intéresse avant même qu'on en parle chez nous. Un exemple: qui connaît une firme de Steffisburg qui s'appelle «Meier & Burger»? Peu de monde, je suppose? Et bien, il s'agit d'un fabricant de machines occupant une position de leader mondial dans le domaine du découpage du silicium et pas une usine japonaise ou américaine de circuits intégrés n'utilise du silicium qui ne soit pas découpé sur une machine «Meier & Burger». Voilà le genre de «niches» que doit rechercher et cultiver la Suisse en toute priorité.

Il n'y a pas de «recette standard» pour se développer dans la région du Pacifique. Il y a des quantités de menus à la carte, mais chacun a sa chance, qu'il s'agisse de firmes suisses déjà présentes, sous les formes les plus variées: agent — distributeur — propre filiale — accords de licence ou de franchise — joint ventures, ou de celles qui ne le sont pas encore mais qui trouveront toujours l'appui ou les conseils nécessaires soit auprès des services commerciaux de nos ambassades, soit à l'OSEC, soit auprès des firmes suisses — Trading Companies entre autres — déjà implantées dans ce pays.

Au demeurant, exporter, travailler dans cette partie du monde ou la visiter est un continuel rappel à la réalité, une injection quotidienne de dynamisme, une confrontation revigorante à une concurrence féroce mais bénéfique; et finalement le plaisir, mais aussi le privilège, d'être, comme Suisse, reçu partout sans préjugés, sans appréhension et au bénéfice d'un préavis favorable. Que demander de plus? A nous de faire le reste pour que nos successeurs de l'an 2000 et au-delà puissent parler de nous comme nous parlons de ceux qui, soit avant guerre, soit après guerre, ont permis à la Suisse de ne pas rater le rendez-vous du Pacifique.

## CONCLUSION

Il est temps de conclure. Pour la Suisse, il ne s'agit pas tellement d'actions à entreprendre, mais d'actions à poursuivre dans l'esprit d'entreprise et de libéralisme qui a toujours caractérisé les implantations et les succès suisses à l'étranger. Ne nous laissons surtout pas impressionner et tenter par l'exemple des interventions gouvernementales répétées d'autres pays européens. Tout d'abord, il s'agit la plupart du temps de très grands projets (aéronautique – exploration du sol – complexes industriels clé en mains, etc.), dans lesquels la Suisse ne peut généralement intervenir que comme co-contractant pour un chef de file étranger. Deuxièmement, l'Extrême-Orient et le Sud-Ouest asiatique ne sont ni l'Amérique du Sud, ni l'Afrique et, sauf exceptions (Indonésie – Philippines), le problème des crédits à très long terme et à intérêts subventionnés, fournis ou garantis par l'Etat, se pose de manière très différente. Enfin, et surtout, la vocation «exportatrice» des entreprises suisses, doit rester «libérale» car — et je le dis sans aucune agressivité — ce que fera le secteur public — soit sur notre demande, soit sur son initiative — coûtera plus cher et sera généralement moins bien fait. Le refus très sec de la «garantie aux risques d'innovation» est là pour le rappeler. Le secteur public suisse a d'autres fonctions à remplir et le fait d'ailleurs fort bien: source de renseignements ou de conseils pour les entreprises qui les sollicitent, appuis ou introductions lorsqu'il est sollicité de manière ponctuelle; enfin, fonction de coordinateur lorsqu'elle est utile ou nécessaire. Rien de plus! Inutile d'ajouter que je ne sousestime ici ni le rôle diplomatique de l'Etat, ni de celui de représentant des intérêts suisses dans les organisations internationales (GATT, etc.).

Lorsqu'on parle du rôle du secteur public dans l'économie, on cite souvent l'exemple du Japon, et tout particulièrement du MITI (Ministère du commerce extérieur et de l'industrie); on surestime souvent son rôle. Certes, à l'époque du «rattrapage» économique des années 60, le MITI a joué un rôle important dans la planification de ce rattrapage. Mais ce n'était guère difficile, vu l'évidence des objectifs. Tout a changé lorsque, le rattrapage terminé, il a fallu prévoir et planifier l'avenir. Comme le reconnaissent aujourd'hui beaucoup de chefs d'entreprise japonais et comme le relève si justement Guy Sorman, les erreurs du MITI dans cette nouvelle phase ont été tellement «criantes» qu'il a été rapidement remis à la place qui doit être la sienne: un centre de réflexion sur l'avenir, une source précieuse de renseignements et, de plus en plus, un appui pour des initiatives ponctuelles plutôt qu'un organisme de planification centralisée. Il arrive que, par le canal d'une société dont il est seul actionnaire, le secteur public soit en mesure d'aider certaines petites ou moyennes entreprises, en leur assurant des financements, ou surtout, en prenant des participations directes dans ces firmes, solution très différente du projet fédéral de la garantie à l'innovation. La vérité est que le miracle et la croissance japonaises doivent tout, ou presque tout, à l'esprit d'entreprise des Japonais sous la conduite d'entrepreneurs, tels Matsushita, Morita, Hattori, Honda et de centaines d'autres, moins connus.

Il est bon que nous nous en souvenions, en Suisse, car la situation n'est pas très différente à Taiwan avec des entrepreneurs «bulldozers», tels que Y. C. Wang de Formosa Plastic, U. Y. HSU de Far Eastern, H. S. Woo de Shinkong, ou à Singapour, et naturellement à Hong-Kong pour ne citer que les Jardine, Swire, et plus récemment les Y. K. Pao, les Li Ka Shing, et j'en passe.

Je suis souvent frappé par l'atmosphère de sinistrose qui frappe certains milieux suisses, et que nos médias commentent avec tant de complaisance: notre retard technologique serait inquiétant; nombre de nos entreprises sont dirigées par des retardataires; nos méthodes et nos coûts de fabrication ne nous rendent plus compétitifs; le Suisse perd son côté «entrepreneur» et ferait de plus en plus appel à l'Etat lorsque cela lui rend service, pour ne citer que les lamentations les plus courantes.

Je constate cependant que, retardataire ou pas:

- La Suisse est présente à l'étranger, bien au-delà de ce que devraient normalement justifier sa superficie, sa population et sa capacité industrielle.
- Dans la zone du Pacifique, en tous les cas, cette présence ne cesse de se manifester et de se développer, dans les secteurs qui font la force de l'industrie suisse.
- Si certaines grandes firmes ont des problèmes de restructuration, il existe des centaines de petites et moyennes entreprises qui développent des produits nouveaux, auxquels l'étranger s'intéresse avant même qu'on en parle chez nous. Un exemple: qui connaît une firme de Steffisburg qui s'appelle «Meier & Burger»? Peu de monde, je suppose? Et bien, il s'agit d'un fabricant de machines occupant une position de leader mondial dans le domaine du découpage du silicium et pas une usine japonaise ou américaine de circuits intégrés n'utilise du silicium qui ne soit pas découpé sur une machine «Meier & Burger». Voilà le genre de «niches» que doit rechercher et cultiver la Suisse en toute priorité.

Il n'y a pas de «recette standard» pour se développer dans la région du Pacifique. Il y a des quantités de menus à la carte, mais chacun a sa chance, qu'il s'agisse de firmes suisses déjà présentes, sous les formes les plus variées: agent — distributeur — propre filiale — accords de licence ou de franchise — joint ventures, ou de celles qui ne le sont pas encore mais qui trouveront toujours l'appui ou les conseils nécessaires soit auprès des services commerciaux de nos ambassades, soit à l'OSEC, soit auprès des firmes suisses — Trading Companies entre autres — déjà implantées dans ce pays.

Au demeurant, exporter, travailler dans cette partie du monde ou la visiter est un continuel rappel à la réalité, une injection quotidienne de dynamisme, une confrontation revigorante à une concurrence féroce mais bénéfique; et finalement le plaisir, mais aussi le privilège, d'être, comme Suisse, reçu partout sans préjugés, sans appréhension et au bénéfice d'un préavis favorable. Que demander de plus? A nous de faire le reste pour que nos successeurs de l'an 2000 et au-delà puissent parler de nous comme nous parlons de ceux qui, soit avant guerre, soit après guerre, ont permis à la Suisse de ne pas rater le rendez-vous du Pacifique.